

AL-HIKMAH

Jilid	9	ISSN 1985-6822	2017
No.	1		1438

- ANALISIS AWAL PEMILIHAN JODOH KAUM LELAKI DI KOTA BHARU, KELANTAN ...3-24
Abdul Munir Ismail & Muhamad AR
- HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN KEPUASAN KERJA KAKITANGAN KOLEJ KEDIAMAN UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA ...25-32
Zaizul Ab. Rahman & Qurratu Ain Rapihi
- KESAN FILEM SERAM TERHADAP PEGANGAN AGAMA: SUATU TINJAUAN LITERATUR ...33-48
Siti Aisyah Hadi Munir @ A. Hadi & Muhammad Faisal Asha'ari
- ANALISIS TERHADAP TAHAP-TAHAP KETAGIHAN MENURUT TEORI AL-'ISHQ IBNU QAYYIM AL-JAWZIYYAH ...49-59
Abdul Wahab Md. Ali
- PENGHAYATAN AGAMA ISLAM DALAM KALANGAN BIDAYUH MUSLIM SARAWAK ...60-79
Roziah Binti Chek & Jaffary Bin Awang
- TRANSFORMASI HUBUNGAN KEKELUARGAAN SAUDARA KITA DARI SUDUT AKHLAK SELEPAS MEMELUK ISLAM DI JOHOR ...80-109
Nur Najwa Hanani Abd Rahman & Razaleigh Muhamat @ Kawangit
- BAHASA DA'I DALAM KOMUNIKASI DAKWAH KEPADA MASYARAKAT ORANG ASLI ...110-127
Nur Damia Husna Nor Sad & Zulkefli Haji Aini
- GERIMIS: PENGGUNAAN FILEM TAN SRI P. RAMLEE SEBAGAI KAJIAN KES DALAM KURSUS KOMUNIKASI ANTARA BUDAYA DI UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA (USIM) ...128-140
Selvarani P. Kovil Pillai
- KESEDARAN AGAMA DI KALANGAN BELIA DI DESA KEDA SADEK, KUPANG, KEDAH: SUATU KAJIAN TINJAUAN LITERATUR...141-158
Muhammad Khairul Azhar Ghazali & Nur 'Athiroh Masyaa'il Tan Abdullah
- SUMBANGAN SHAYKH MUIM AL-WAHHAB DALAM BIDANG POLITIK DI BESILAM LANGKAT... 159-172
Zikmal Fuad & Abdul Ghafar Don
- BOOK REVIEW: ARCHAEOLOGY & WORLD RELIGION... 173-179
Badlihasham Mohd Nasir, Abdul Ghafar Don, Gan Wei Nie, Ismah Shamirah Ismail, Nur Amira Mohd Zailani & Raja Puteri Nurul Affiqah Raja Ahmad

Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Kakitangan Kolej Kediaman Universiti Kebangsaan Malaysia

Relationship Between Headmaster Leadership Style and Job Satisfaction of Residential Campus Staff, National University of Malaysia

ZAIZUL AB. RAHMAN
QURRATU AIN RAPIHI

ABSTRAK

Kepuasan kerja yang tinggi dilihat berperanan besar dalam usaha memperkembangkan dan meningkatkan tahap keprofesionalisme pengetua kolej kediaman di Universiti Kebangsaan Malaysia. Gaya kepimpinan pengetua kolej kediaman pula sering dikaitkan dengan kepuasan kerja kakitangan. Gaya kepimpinan yang berkesan seringkali dilihat menyumbang kepada tahap kepuasan kerja tinggi dan sebaliknya. Selari dengan itu, kertas kerja ini akan melihat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja kakitangan. Kajian dijalankan ke atas sekumpulan kakitangan di Kolej Rahim Kajai, Universiti Kebangsaan Malaysia. Keputusan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari aspek kepuasan kerja antara jantina. Dapatan kajian juga menunjukkan gaya kepimpinan yang demokratik menyumbang kepada kepuasan kerja yang tinggi manakala gaya kepimpinan autokratik dan *laisse faire* menyumbang kepada kepuasan kerja yang rendah. Kertas kerja ini akan juga membincangkan beberapa intervensi yang boleh dilakukan dalam meningkatkan kepuasan kerja kepengetuaan dalam usaha memperkembangkan dan meningkatkan keprofesionalisme kepengetuaan di kolej kediaman di Universiti Kebangsaan Malaysia.

PENGENALAN

Dalam arus kepesatan dan perubahan proses pendidikan negara, kualiti kepimpinan yang mantap dan efektif amat perlu dalam usaha menjamin kualiti keprofesionalisme para pentadbir. Dalam memastikan tahap keprofesionalisme para pengetua kolej kediaman perlu menyedari bahawa gaya kepimpinan yang bersesuaian diperlukan dalam menjamin perjalanan kelicinan sebuah organisasi. Para pengetua kolej kediaman perlu menyedari

bahawa cabaran yang dihadapi di organisasi kolej kediaman pada masa kini dan masa hadapan sesungguhnya amat besar selari dengan kemajuan dan kepesatan proses pendidikan. Kepimpinan dilihat sebagai perhubungan yang dinamik antara individu dengan ahli-ahli kelompok dalam kumpulan serta persekitarannya. Ia juga merupakan satu proses di mana individu lain dipengaruhi untuk mencapai matlamat dalam situasi tertentu.

Gaya kepimpinan berbeza mengikut kesesuaian kepimpinan tersebut. Terdapat pemimpin yang menekankan kepada gaya kepimpinan yang sangat berfokus kepada tugas, manakala terdapat pemimpin yang lebih mementingkan perhubungan manusia. Bagaimanapun Khan (1993) mendapati kebanyakan pemimpin mempamerkan gaya kepimpinan yang menggabungkan gaya kepimpinan yang mementingkan tugas dan perhubungan manusia. Beliau juga menjelaskan pihak pentadbir sekolah yang bersedia berkongsi pendapat, menggalakkan partisipasi ahli-ahlinya, menggalakkan kebebasan bekerja dan memberi pendapat lebih mengalami kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pemimpin yang terlalu rigid dan mengikut peraturan. Banyak kajian yang telah membezakan antara gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan gaya kepimpinan laissez-faire. Khan (1983) mendefinisikan kepimpinan autokratik sebagai situasi di mana pemimpin membuat semua keputusan yang penting tanpa merujuk kepada orang-orang bawahannya. Pemimpin yang bersifat demokratik pula lebih menggalakkan perbincangan kelompok atau kumpulan dan membuat keputusan.

Owens (1970) pula telah membahagikan gaya kepimpinan kepada lima iaitu autokratik, demokratik, laissez-faire, birokratik dan karismatik. Beliau berpendapat pemimpin yang melaksanakan gaya kepimpinan autokratik yang melampau adalah ketua di mana kesemua keputusan dan polisi dilakukan oleh pihak pentadbir. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan laissez-faire pula menggalakkan perbincangan kumpulan dan pembuatan keputusan. Kebanyakan pemimpin yang bersifat birokratik menggabungkan ketiga-tiga gaya kepimpinan iaitu demokratik, autokratik dan laissez-faire. Jacobson, Logsdon dan Wiegman (1973) telah membezakan gaya kepimpinan demokratik dengan gaya kepimpinan autokratik dan laissez-faire melalui tiga asumsi iaitu pemimpin yang bersifat demokratik lebih menghormati individu lain tidak kira bangsa atau status sosial dan memberi penekanan kepada perkembangan potensi individu dan menumpukan kepada kaedah bekerjasama untuk kepentingan umum.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kertas kerja ini adalah untuk melihat hubungan gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja. Di samping itu, tujuan kertas kerja ini adalah melihat sama ada terdapat perbezaan antara kepuasan kerja antara subjek lelaki dengan subjek perempuan.

METODOLOGI KAJIAN

Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah tinjauan melalui soal selidik. Subjek kajian terdiri daripada 40 orang kakitangan kolej kediaman, UKM, Bangi, Selangor Darul Ehsan. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan maklumat daripada gabungan soal selidik Leadership Behaviour Description Questionnaire dan kepuasan kerja kakitangan. Dalam usaha penentuan gaya kepimpinan sama ada tinggi atau rendah, pengkaji menggunakan julat min 1.00 hingga 3.00 sebagai rendah dan julat min 3.01 hingga 5.00 sebagai tinggi. Manakala dalam penentuan tahap kepuasan kerja ia dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu julat min antara 1.00 hingga 1.99 sebagai tidak puas hati, julat min 2.00 hingga 2.99 sebagai sederhana puas dan julat antara julat min 3.00 hingga 4.00 sebagai puas hati.

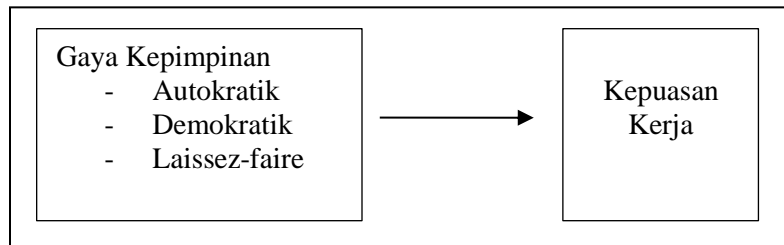
Soal selidik yang digunakan mengandungi tiga bahagian iaitu bahagian satu mengandungi soal selidik berkaitan dengan latar belakang responden manakala bahagian kedua pula mengandungi soal selidik yang berkaitan dengan gaya kepimpinan pengetua kolej kediaman. Bahagian ketiga pula ialah soalan-soalan yang berkaitan dengan kepuasan kerja kakitangan kolej kediaman. Soal selidik mengenai latar belakang responden mengandungi tujuh item yang dikemukakan iaitu jantina, umur, taraf perkahwinan, taraf kelulusan, pengalaman mengajar dan lama berkhidmat di kolej kediaman serta jawatan dan jabatan di mana subjek ditugaskan. Bahagian kedua pula mengandungi 40 item yang direkabentuk untuk melihat dan menentukan gaya kepimpinan pengetua di dalam menjalankan tugas harian mereka dan menentukan gaya kepimpinan. Terdapat tiga gaya kepimpinan yang dikaji iaitu gaya kepimpinan berorientasikan tugas (gaya autokratik), gaya kepimpinan berorientasikan pertimbangan atau hubungan manusia (gaya demokratik) dan gaya kepimpinan Laissez-faire. Semakin tinggi skor yang diperolehi semakin tinggi gaya kepimpinan yang diperolehi. Bahagian ketiga pula mengandungi 18 item soalan yang bertujuan mengukur kepuasan kerja kakitangan yang terdiri daripada lapan item positif dan 10 item negatif. Bagi item negatif, pemarkahan diubah.

Setiap item soalan yang dikemukakan menggunakan skala yang terdiri daripada 4 skala iaitu yang bermula dari sangat setuju (4), setuju (3), tidak setuju (2) dan sangat tidak setuju (1).

Indeks kepuasan kerja pula dikira berdasarkan markah skor kesemua item. Pemarkahan 1 hingga 4 diberikan bermula dari sangat setuju (4), setuju (3), tidak setuju (2) dan sangat tidak setuju (1). Bagi pernyataan yang berbentuk negatif, pemarkahan diubah di mana sangat setuju diberikan skor (1), setuju diberikan skor (2), tidak setuju (3) dan sangat tidak setuju diberikan skor (4).

KERANGKA TEORITIKAL

Kerangka teoritikal diubahsuai daripada model Yukl dalam Jaafar Sulaiman (1999) yang menunjukkan gaya kepimpinan boleh mempengaruhi suasana atau kepuasan kerja individu dalam organisasi.



Rajah 1: Model Teori

Sumber: Diubahsuai daripada model Hubungan Gaya Kepimpinan dan Kepuasan Kerja

PENGUJIAN HIPOTESIS

Kertas kerja ini akan mengemukakan beberapa hipotesis yang akan membantu menjawab permasalahan kajian. Hipotesis-hipotesis yang dibina ialah:

- Terdapat perbezaan yang signifikan mengenai kepuasan kerja di antara subjek lelaki dengan subjek perempuan.
- Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan autokratik dengan kepuasan kerja.

- Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan demokratik dengan kepuasan kerja kakitangan kolej kediaman.
- Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan Laissez-faire dengan kepuasan kerja kakitangan kolej kediaman.

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

JADUAL 1: Perbezaan Min Skor dan Sisihan Piawai Kepuasan Kerja Antara Subjek Lelaki Dengan Perempuan.

Jantina	Bil	Min	Sisihan Piawai	t
Lelaki	26	52.46	6.96	0.47
Perempuan	26	53.31	6.14	

$p > 0.05$

Jadual di atas menunjukkan min skor kepuasan kerja subjek perempuan (min=53.31, SP=6.14) adalah lebih tinggi berbanding dengan min skor lelaki (min=52.46, SP=6.96). Bagaimanapun nilai ujian t ($t=0.47$, $K>0.05$) menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara subjek lelaki dengan subjek perempuan dalam sub-skala kepuasan kerja. Ini dapat disimpulkan bahawa jantina tidak mempengaruhi kepuasan kerja subjek kajian. Dapatan kajian ini konsisten dengan kajian yang dijalankan oleh Mohd Dahalan Abdul Malek dan rakan-rakan (1998) dan Esah Sulaiman (1998). Bagaimanapun, dapatan kajian ini tidak selari dengan kajian yang dijalankan oleh Xia Ma dan MacMillan (1999) dan Nawi dalam Suraineh (2001) yang mengatakan wanita lebih berpuas hati dalam pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan subjek lelaki.

JADUAL 2: Korelasi Pearson Antara Skala Kepuasan Kerja Kakitangan Kolej Kediaman Dengan Gaya Kepimpinan Pengetua Kolej Kediaman

Pembolehubah	Kepuasan kerja (N=52)
Gaya kepimpinan autokratik	0.16
Gaya kepimpinan demokratik	0.30*
Gaya kepimpinan laissez-faire	0.22

* $k < 0.05$

Berdasarkan keputusan kajian di atas, kerja hanya dilihat berkorelasi secara positif dengan gaya kepimpinan demokratik (0.30^* , $k < 0.05$). Gaya kepimpinan autokratik dan Laissez-faire didapati tidak berkorelasi secara positif dengan kepuasan kerja di mana nilai ($r = 0.16$, $k > 0.05$) diikuti dengan ($r = 0.22$, $k > 0.05$). Kajian-kajian ini selari dengan dapatan kajian Khan (1993) di mana pihak pentadbir yang mengamalkan corak kepimpinan yang demokratik adalah lebih berpuas hati dengan tugas mereka daripada pihak pentadbir yang mengamalkan gaya kepimpinan autokratik. Kajian ini juga selari dengan kajian Morse dan Reimer (1956) yang mendapati pentadbir bersifat demokratik mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi walaupun tidak semestinya efektif. Scbuler (1976) mendapati penyertaan memberi kesan yang signifikan ke atas kepuasan kerja. Ini dipersetujui oleh Ralston (1986) yang mendapati sekiranya pembuatan keputusan diamalkan oleh satu institusi, pekerja-pekerja mengalami kepuasan kerja. Ini selari dengan kajian Morrissey (1988) yang mendapati pegawai-pegawai yang bergantung atau berfokus kepada kuasa lebih berpuas hati dengan pencapaian objektif tugas mereka.

Berdasarkan analisis kajian terhadap kepuasan kerja, didapati kepuasan kerja subjek adalah pada tahap kepuasan kerja yang sederhana dengan min skor keseluruhan ialah 2.93. Dapatan kajian ini menyamai dapatan kajian yang dilakukan oleh Suraine Suweh (2013) di sebuah sekolah menengah di daerah Tamparuli, Sabah yang menunjukkan kepuasan kerja di kalangan guru berada pada tahap yang sederhana. Begitu juga dengan kajian Mohd Nor dalam Shahrul Arba'iah Othman (2013) yang mendapati sebilangan besar pensyarah Politeknik Kota Bharu merasai kepuasan kerja pada tahap sederhana.

CADANGAN

Dalam usaha memantapkan tahap keprofesionalisme kepengetuaan, gaya kepimpinan di kolej kediaman haruslah sentiasa disesuaikan dengan keperluan dan kehendak semasa. Ini terutama sekali dalam membuat perancangan perlu melihat semua aspek kelemahan dan kekuatan kakitangan terutama sekali pengetua kolej agar boleh memberikan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan khususnya dan warga pelajar universiti amnya. Kepimpinan di kolej kediaman juga haruslah mengambil berat tentang peningkatan mutu perkhidmatan dengan menggalakkan kakitangan meningkatkan tahap keprofesionalismenya. Galakan seperti mengikuti

kursus-kursus dalam perkhidmatan, melanjutkan pengajian pada tahap yang lebih tinggi dan memberi peluang untuk menjawat jawatan kepengurusan dalam organisasi kolej kediaman lebih memberi manfaat kepada semua pihak terutama kepada pihak individu maupun pihak kolej kediaman itu sendiri.

KESIMPULAN

Dalam negara mengalami proses kepesatan pendidikan, mutu kepimpinan perlu diberi perhatian yang serius. Gaya kepimpinan yang mantap dan kepuasan kerja yang tinggi dilihat berperanan besar dalam usaha memperkembangkan dan meningkatkan tahap keprofesionalisme pengetua kolej kediaman di institut pengajian tinggi tempatan (IPTA). Gaya kepimpinan yang berkesan seringkali dilihat menyumbang kepada tahap kepuasan kerja tinggi dan sebaliknya. Selari dengan itu, kertas kerja ini telah melihat hubungan antara gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja. Gaya kepimpinan demokratik didapati menyumbang kepada kepuasan kerja yang tinggi. Bagaimanapun, tahap kepuasan kerja yang sederhana yang dialami oleh subjek kajian memerlukan tindakan yang baik oleh pihak yang berkaitan. Dapatan kajian juga menunjukkan gaya kepimpinan yang demokratik menyumbang kepada kepuasan kerja yang tinggi. Beberapa cadangan dan intervensi telah dicadangkan dalam usaha memperkembangkan dan meningkatkan tahap keprofesionalisme pengetua kolej kediaman di institut pengajian tinggi tempatan (IPTA).

RUJUKAN

- Esah Sulaiman. 1998. Stres di kalangan pensyarah Maktab Perguruan Temenggong Ibrahim. Satu Kajian Kes. Jurnal Akademik. Jilid 19, MPTI.
- Jacobson, P.B., Longsdon, J.D., & Wiegman, R.R. 1973. The Principal: New Perspectives. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Khan, Umar A. 1993. Type of administrator differences in work satisfaction of secondary school administrators. Education. Vol 113 (4), pg 574-579.

- Mohd Dahalan Abdul Malek., Beddu Salam Baco & Chua Bee Seok. 1998. Teori-teori motivasi dalam psikologi Industri dan Organisasi. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Morrissey, J.J. 1988. How chief executives officers get things done: An investigation of the use of social power in organization settings (Doctoral Dissertation, The Fielding Institute, 1987). Dissertation Abstracts International, 49, 553A.
- Morse, N.C & Reiner, E. 1956. The Experimental Change of a Major Organizational Variable. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 52, 120-129.
- Ralston, W.W. 1986. Participative Decision Making in Academic Institutions (Doctoral Dissertation).
- Shahrul Arba'iah Othman. 2013. Kepuasan kerja guru-guru pendidikan khas kelas percantuman di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Latihan Ilmiah UKM.
- Scbuler, R.S. 1976. Participation with supervisor and subordinate authoritarianism: A Path-Goal Theory Reconciliation. *Administrative Science Quarterly*, 21, 230-325.
- Suraineh Sewah. 2013. Kepuasan kerja guru-guru Sekolah Menengah di Sabah (Satu Kajian Kes). Sabah: Univeristi Malaysia Sabah.
- Owens, R.G. 1970. *Organizational Behavior in Schools*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Xia Ma & MacMillan, R.B. 2012. Influence of workplace condition on teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Research*. Vol 93 (1). pg 39.

*Shahrul Nazmi Sannusi
Jabatan Pengajian Media dan Komunikasi,
Fakulti sastera dan Sains Sosial,
Universiti Kebangsaan Malaysia.
Mel-e: nazmy@ukm.edu.my